

[chapeau] Eiffel-adviseurs over de ideale voedingsbodem voor innovatie

[kop] Innoveren doe je met z'n allen

[intro] Wie niet verandert of innoveert, is geen lang leven beschoren. Maar hoe organiseer je innovatie? In ieder geval door het goed in te bedden in de normale bedrijfsprocessen en er zoveel mogelijk medewerkers bij te betrekken.

Streamers:

-Innovaties roepen vaak weerstand op: ontsnappen aan oude denkbeelden blijkt vaak moeilijker dan het aanvaarden van nieuwe ideeën.

-Inzicht in de samenhang tussen sturen op prestaties en het beheersen van de risico's is het fundament voor een gezond innovatieklimaat.

*Door Michel Thomassen en Henk Rouwenhorst*

Innovatie gaat altijd gepaard met verandering, en vaak ook omgekeerd. De meeste veranderingen voltrekken zich niet vanuit een bewuste, weloverwogen keus, maar veeleer vanuit een noodzaak die zich opdringt. Dingen gaan kapot, raken op leeftijd, werken beter op een andere manier, voldoen niet aan de eisen of behoeften, functioneren niet naar behoren, kunnen simpeler, leveren op een andere manier meer geld op, verbeteren op basis van voortschrijdend inzicht – en ga zo maar door. Met andere woorden, door dingen ánders te doen, gaan ze steeds beter. Of dat is in ieder geval het streven. Waarom zou je anders veranderen? 'Let's make things better', zei Philips tot een paar jaar geleden. En zo is het maar net.

[tk] Voortdurend veranderen

We gaan anders denken en doen, omdat we andere resultaten willen bereiken. En we moeten andere resultaten bereiken, omdat de huidige niet meer voldoen. De vraag naar onze producten loopt terug, concurrenten rennen ons links en rechts voorbij, de processen draaien allemaal niet meer zo soepel, er zijn betere (of goedkopere!) oplossingen op de markt gekomen. Daar heeft ieder bedrijf, iedere organisatie mee te maken. Je bent daarom als bedrijf niet zo'n lang leven beschoren als je níet voortdurend verandert. Anders dan innoveren, is veranderen een onbewust proces. Het is als ademen: we doen het zonder erbij na te denken. Met innoveren ligt dat anders. Dat organiseren we. We denken erover na, we structureren de processen eromheen, we zetten er een afdeling voor op, we maken er budget voor vrij. Door te innoveren institutionaliseren we het veranderen.

[tk] Acceptatiegraad verhogen

Dat is geen slecht idee. Want wie zo te werk gaat, is zich bewust van de mogelijkheden van veranderen en innoveren. Organisaties vergroten er hun slagvaardigheid mee, werken gericht aan verbetering van hun concurrentiepositie en komen wellicht sterker uit een crisis naar voren dan partijen die minder georganiseerd met veranderingen en innovaties omgaan. En, nog een belangrijk punt, door innovatie in te bedden in de 'normale' bedrijfsprocessen verhoog je de acceptatiegraad van innovaties binnen de organisatie. Want voortdurend veranderen en innoveren mag dan heel nodig zijn, dat wil nog niet zeggen dat innovatie er per definitie bij iedereen in gaat als koek. Innovaties roepen vaak weerstand op: 'het gaat

toch prima zoals het gaat', 'je weet wat je hebt, niet wat je krijgt', 'geen oude schoenen weggooien voor je nieuwe hebt'... Het komt u vast niet onbekend voor. Ontsnappen aan oude denkbeelden blijkt vaak moeilijker dan het aanvaarden van nieuwe ideeën.

[tk]

In onze adviespraktijk hebben wij ervaren dat organisaties intern een ideale voedingsbodem voor innovaties kunnen creëren als ze er zoveel mogelijk mensen bij betrekken. Van hoog tot laag. Medewerkers op de werkvloer, in het call center en aan de balie, zij zijn het die in direct contact staan met de klant en weten wat hem of haar bezighoudt. Geen wonder dat juist zij in praktijk vaak de beste ideeën en suggesties hebben die de aanjager zijn tot zinvolle innovaties.

Ons adagium is dan ook: innoveren doe je met z'n allen. Adequaat leiderschap is vereist om hiervoor de juiste randvoorwaarden te creëren; daarbij gaat het om leiders die niet alleen denken in KPI's en cijfermatige doelen, maar ook en vooral ruimte geven aan de 'zachte kant' binnen hun organisatie, aan cultuur en aan mensen. Medewerkers vragen zich vaak af: wat moet ik nou precies verstaan onder innovatie, hoe kan ik daar vanuit mijn rol en functie aan bijdragen? Gangbaar is dat men niet verder komt dan het instrumentele niveau: innovatie gaat dan om nieuwe producten of verbetering van bestaande producten. Maar innovatie kan veel verder gaan dan dat, denk aan strategie, processen, resultaatsturing, risicobeheersing, et cetera. Hoe nauwer medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van innovaties, des te groter het draagvlak en daarmee de interne slaagkans van innovaties. Dit resulteert in een lerende, verbeterende organisatie en daarmee tot een verhoging van de organisatiewaarde.

[tk] Naar een optimale balans

Een belangrijke hindernis om zo'n innovatief klimaat binnen organisaties te realiseren, is het silodenken, de klassieke verkokering waarbij iedere afdeling niet verder kijkt dan zijn neus lang is en niemand het cruciale, integrale overzicht heeft. Multidisciplinair ingerichte projectteams, denken en doen vanuit een dynamische sterkte-zwakke analyse, zijn voorbeelden van praktische instrumenten waarmee je die hindernissen uit de weg kunt ruimen.

De crux is: organisaties moeten in hun streven naar waarde creërende innovaties, een optimale balans zien te vinden tussen het sturen op prestaties en het beheersen van risico's. Prestatiemanagement en risicomanagement zijn vaak nog gescheiden werelden. Daardoor is er onvoldoende synergie tussen beide. Diepgaand inzicht in de samenhang tussen sturen op prestaties en het beheersen van de risico's is hét fundament voor een gezond innovatieklimaat.

*Michel Thomassen en Henk Rouwenhorst zijn als adviseur verbonden aan Eiffel. Zij zijn de bedenkers en ontwerpers van de Integraal Sturen en Beheersen Methodiek (ISBMethodiek), die organisaties helpt te ontdekken waar verandering en/of innovatie nodig is.*